

CONHECIMENTO E EXPECTATIVA DE APRENDIZADO SOBRE CONTROLES FINANCEIROS E GERENCIAIS DOS GESTORES DE SALÕES DE BELEZA

Recebido em 4.1.2020
Aprovado em 20.8.2020

Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos

Professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: ana.vasconcelos@mackenzie.com.br

Érica Borges Ferreira

Professora do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: erika.ferreira@mackenzie.br

Fabricao Aquino dos Santos

Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: fabricaoquino.contador@gmail.com

Giovanna Bonturi Oliveira

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: gihbonturi@gmail.com

Thayna Fabri Pestana

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

E-mail: thata_pestana@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar o nível de conhecimento e o interesse de aprendizado de controles financeiros e gerenciais dos gestores de salões de beleza do Bairro Higienópolis, em São Paulo. Buscou-se também a realização de um autodiagnóstico em um dos salões estudados aplicando o instrumento Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A pesquisa é exploratória e indutiva, além disso, foi desenvolvida de forma aplicada e intervencionista, dividida em duas fases. A primeira fase abordou dez salões de beleza, questionando sobre o conhecimento dos gestores na área gerencial e financeira. Identificou-se um nível alto de 51,25%, 34,38% para um nível médio e 14,38% para nível pequeno de conhecimento em relação aos temas apresentados. Por outro lado, quando questionados sobre o interesse em participar de oficinas de aprendizado sobre os mesmos temas, 97% dos gestores se interessaram. Diante desse resultado, verifica-se a demanda por projetos de extensão para as micro e pequenas empresas (PME) do ramo de salão de beleza, com o objetivo de divulgação de conhecimento relacionados a controles financeiros e gerenciais. A segunda fase teve como foco o autodiagnóstico de um salão de beleza, entre os dez estudados, denominado salão-piloto, ou seja, um estudo de caso para a aplicação do instrumento MEG. O resultado desta segunda parte permitiu ao salão-piloto se adequar aos conceitos de gestão relacionados a excelência, mas respeitando sua cultura. Ademais, a ferramenta permite alinhar, integrar e compartilhar essas ações para todos os envolvidos, buscando criação de valor aos usuários internos e externos, trabalhando a perenidade da entidade, bem como a busca por uma maior competitividade. Indica-se, para próximas pesquisas, a ampliação do autodiagnóstico para outros setores produtivos e suas associações.

PALAVRAS-CHAVE

Controles gerenciais/financeiros. Salões de beleza. PME.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

INTRODUÇÃO

Em 2016, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizou uma pesquisa com os salões de beleza constando que o faturamento deste setor representou 1,8% do Produto Interno Bruto (PIB) e 9,4% do consumo mundial. Por sua vez, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) divulgou, em abril de 2017, um panorama sobre esse setor com dados também de 2016. Entre diversas informações apresentadas nesse estudo, ressaltou que o Brasil ocupa a quarta posição no mercado mundial de beleza, ficando atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão.

Apesar dos números promissores, o setor também apresenta desvantagens, como aponta a mesma pesquisa de 2016 da Abihpec (2017), citando a pouca qualificação no que diz respeito à formação da gestão de empreendimentos, ou ainda o moderado conhecimento de questões financeiras, jurídicas de natureza civil, tributária, trabalhista e de exercício profissional. Isso porque, em muitos casos, os empreendedores que iniciam nesse mercado estão voltados para o aprendizado técnico e não para o conhecimento administrativo, financeiro ou legal.

Nesse sentido, ao analisar-se o setor de salão de beleza, visualizam-se grandes possibilidades na exploração de pesquisas científicas, visto que é um setor relevante na geração de renda, com ingresso facilitado, mas, por outro lado, tem fraco regulamento, situações de informalidade, desconhecimento administrativo/financeiro, resultando em riscos a esses empreendedores.

Também em 2016 foi promulgada a Lei n. 13.352, que alterou a Lei n. 12.592 de 2012. Essa modificação legal foi denominada de marco regulatório para o setor, uma vez que dispôs sobre contrato de parceria entre os profissionais do salão, como cabeleireiro, barbeiro, manicure, depilador, entre outros, e a pessoa jurídica sendo o salão de beleza.

O objetivo central da lei de 2016 foi regulamentar a atuação de trabalhadores autônomos, incentivando sua regularização e formalização a partir de um modelo empreendedor. A partir de então, os profissionais do salão ou são registrados seguindo as normas

da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou firmam contratos de parcerias com os salões, sem vínculo empregatício. Nesse contexto, surge a figura do salão parceiro e do profissional parceiro, que pode ser uma microempresa ou um microempreendedor individual (MEI), formalizando assim a tratativa do salão e do profissional.

Tais alterações legais exigem claros contratos sobre as obrigações e os direitos de cada um dos envolvidos, segregação correta das receitas auferidas, entre outras normas. Sendo assim, o objetivo específico do presente artigo é identificar o nível de conhecimento e o interesse de aprendizado de controles financeiros e gerenciais dos gestores de salões de beleza no Bairro Higienópolis, em São Paulo, tendo como base todas essas alterações ocorridas.

Busca-se, ainda, aplicar um projeto-piloto em um dos salões estudados, a partir de um autodiagnóstico, aplicando-se o instrumento Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Após esse levantamento e essa identificação, será analisada a propositura de um projeto de extensão para o aprimoramento em relação às ações administrativas/financeiras e gerenciais de um salão de beleza, se assim os dados demonstrarem esse interesse por parte dos empreendedores.

As mudanças apresentadas exigem novas posturas aos gestores, além do mais, o trabalho se justifica, pois se trata de um contingente de 600.224 MEIs no segmento de beleza; esses são os profissionais parceiros e cerca de 626.000 empreendimentos formais, denominados salões parceiros. Nesse sentido, apesar desse extenso universo de empreendedores do ramo de beleza, ainda temos gestores que desconhecem sobre a normatização legal, tributária, trabalhista, de exercício profissional e comercial da atividade; carência de formação dos empreendedores quanto à gestão; ausência e/ou desconhecimento de normas técnicas, sanitárias e ambientais de funcionamento; elevado grau de informalidade, precariedade de funcionamento, elevada taxa de mortalidade dos negócios, baixo nível de escolaridade, entre diversas outras questões (SEBRAE, 2016).

Diante do exposto, constata-se que esses empreendedores precisam conhecer o cenário legal em que estão inseridos, bem como as legislações trabalhistas, comerciais, tributárias (incluindo controles gerenciais e financeiros que influenciam a perenidade da empresa), objetivando uma melhor operação e uma gestão do negócio mais eficiente. Por

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

fim, para delinear a pesquisa, a metodologia tem como base o método indutivo e, quanto aos objetivos, podemos classificá-la como exploratória e intervencionista, com uma abordagem qualitativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os salões de beleza são relativamente recentes se compararmos às atividades industriais e comerciais. Apesar de esses serem locais predominantemente femininos, o número de tratamentos voltados ao público masculino é cada vez maior. Uma pesquisa realizada pela Abihpec (2017) relata que, pelo menos, 30% do salário de homens são usados para gastos com roupas ou aparência geral e, desse percentual, 15% são destinados para consumo de cosméticos. Por esse motivo, mesmo em épocas de crise econômica no País, o setor de beleza ainda se destaca como um mercado promissor, apresentando crescimentos médios de 10% nas últimas décadas (SEBRAE, 2016).

Diversos estudos abordam sobre o salão de beleza de modo geral. Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013, p. 1) pesquisaram sobre os determinantes da satisfação e os atributos da qualidade em serviços de salão de beleza e concluíram que os principais pontos de satisfação dos clientes dizem respeito a fatores como competência técnica, limpeza do ambiente e de utensílios, cumprimento de horários e localização conveniente, corroborando com o objetivo de o empreendedor focar em suas atividades técnicas.

Na pesquisa que analisou o comportamento dos empreendedores na gestão de seus negócios, Omura, Quel e Oliveira (2016, p. 1) identificaram cinco características comportamentais mais relevantes dos empreendedores de salões de beleza do município de Itaquaquecetuba, em São Paulo: exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, estabelecimento de metas, independência e autoconfiança.

Já o estudo de Peixoto e Freitas (2017, p. 1) avaliou o plano de negócios aplicados à gestão de salões de beleza, evidenciando que o empreendedor desse setor não deve conhecer somente a profissão de cabeleireiro, mas ter conhecimento de ferramentas administrativas. Eles também necessitam desenvolver conhecimentos sobre administração e gestão de negócios para permanecerem no mercado.

Uma forma de gerenciar corretamente o negócio é compreender e utilizar as informações contábeis, sejam financeiras, sejam gerenciais. Sabe-se que a contabilidade é uma exigência a todas as empresas, exceto ao MEI, que pode adotar o livro-caixa. Dessa forma, os salões de beleza, foco dessa pesquisa, possuem a assessoria de um contador, bem como a execução de todas as demandas contábeis e fiscais exigidas pela lei. Entretanto, a contabilidade vai muito além do atendimento as determinações legais e apuração dos tributos, a informação contábil deve ser útil para a tomada de decisão, tornando-se um instrumento gerencial independentemente do tamanho da empresa.

Almeida, Pereira e Lima (2016, p. 19) realizaram uma pesquisa com 76 micro e pequenas empresas da região sul-catarinense e constataram que a maioria delas terceirizam sua contabilidade, reforçando uma “ideia de que a contabilidade é utilizada pelas micro e pequenas empresas apenas como um instrumento de prestação de contas”. Tal percepção deve ser mitigada, pois os demonstrativos contábeis evidenciam a situação financeira, econômica e patrimonial da empresa, permitindo diversas análises. Ademais, o profissional contábil deve elaborar relatórios gerenciais que se moldam às necessidades de cada cliente.

Oyadomari, Neto, Lima, Nisiyama e Aguiar (2018, p. 1) afirmam que “a contabilidade é o meio mais eficaz e organizado para se controlar uma organização”, sem ela “[...] não há controle, e sem controle não há gerenciamento”. Os mesmos autores explicam que, ao analisar o balanço patrimonial, é possível compreender em que setores os recursos foram investidos, ou como a empresa se financia ou, ainda, se terá condições de pagar suas dívidas. Por sua vez, para saber sobre lucro, prejuízo ou faturamento, deve-se analisar a demonstração de resultado, que apresentará a eficiência e o desempenho econômico da empresa.

Pelo motivo de a contabilidade seguir o princípio da competência, outro instrumento muito útil de análise é o fluxo de caixa, por meio do qual se constata o que acontece efetivamente no caixa da entidade, em que ele é gerado e consumido. Todos esses relatórios são produzidos pela contabilidade com base nos documentos comprobatórios da empresa enviados ao contador e, apesar de serem mais utilizados pelos usuários externos, os empreendedores devem analisar seus resultados e compreender as informações ali produzidas.

Já os controles gerenciais apresentam um foco mais interno, sendo padronizados de acordo com as necessidades de cada empreendedor. Eles auxiliam os administradores nas

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

suas tomadas de decisões, compreendendo inclusive informações de natureza operacional, ou seja, qualidade dos materiais, produtos e serviços; capacidade, eficiência e desempenho dos empregados; avaliação da satisfação dos clientes, entre outros.

Marion e Ribeiro (2018, p. 5) ressaltam que “a contabilidade gerencial poderá contemplar funções distintas de acordo com a natureza das decisões que objetiva orientar, conforme sua importância ou o estágio em que essas funções ocupam na gestão empresarial”.

Por sua vez, Crepaldi e Crepaldi (2019) ressaltam que os relatórios gerenciais e financeiros auxiliam no processo de gestão, no avanço competitivo, criando inclusive vantagens no mercado em que a empresa está inserida. Vale citar que, quando se trata de controles gerenciais e financeiros relacionados às pequenas e médias empresas com o objetivo de melhorar essa gestão, se percebe que a tomada de decisão é inspirada na experiência do proprietário, como mostra a pesquisa realizada com 41 micros, pequenas e médias empresas situadas no Vale do Itajaí, em Santa Catarina.

A pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016) concluiu que, na tomada de decisão, os empreendedores servem-se da experiência pessoal e da opinião de familiares, e mais, não há discussões dos resultados da empresa com o contador.

Um estudo realizado por Monteiro e Barbosa (2011) também já retratava essa situação em 2011, ao concluir que a maioria dos gestores pesquisados desconhece sobre a controladoria empresarial, definida no artigo como ferramentas e preceitos que auxiliam os administradores no planejamento e controle da gestão. A pesquisa, desenvolvida nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro (SE), demonstrou ainda que esses empreendedores sentem falta desses instrumentos gerenciais de apoio à administração e a pesquisa revelou que “o que falta é uma aproximação entre os empresários e os especialistas na área para disponibilizar as informações e adequá-las às micros e pequenas empresas” (MONTEIRO; BARBOSA, 2011, p. 56).

Tal situação não acontece nas grandes entidades. Segundo estudo de Raupp, Martins e Beuren (2006), demonstrou-se que 36 indústrias com mais de 200 funcionários valem-se de diversos tipos de controles com o objetivo de auxiliar o processo de gestão. Dessa forma, cabem aos profissionais contábeis a divulgação desses controles a micros e pequenas empresas, considerando seu porte e custo.

Por sua vez, é de responsabilidade desses empreendedores a utilização dessas ferramentas para melhorar a organização de seus negócios. Além disso, a adoção dessas ferramentas tem por objetivo “reduzir o âmbito empresarial do segmento, uma vez que a representatividade no cenário econômico e social do país é considerável (MONTEIRO; BARBOSA, 2011, p. 38).

Posto isto, podemos afirmar que os controles gerenciais e financeiros auxiliam os gestores a terem conhecimento do melhor modo de utilização das fontes de recursos e embasam a tomada de decisão com segurança, sendo um ótimo aliado na permanência das empresas no mercado (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

Por sua vez, uma pesquisa realizada por Dias, Barboza, Bertolini e Vesco (2016), cujo escopo foi a intervenção aplicada em um salão de beleza para adequar os aspectos financeiros por meio da realização de uma consultoria, identificou dificuldades na apuração do lucro e na formação de preço de venda, bem como a resistência em utilizar controles para esses processos. A consultoria realizou cálculos de margem de contribuição e apuração do resultado e, a partir do número real do empreendimento, definiu o valor de pró-labore, reprimindo uma prática da empreendedora em utilizar todo o lucro com gastos pessoais. Esse resultado demonstra como a administração, controles gerenciais e financeiros eram utilizados de forma amadora e sem perspectivas futuras.

Outra pesquisa, feita por Silva (2019) com 16 proprietários de salão de beleza do município de Cacoal (RO), demonstrou que esses empresários realizam gestão financeira, mas apenas no controle de entradas e saídas e controle de gastos pessoais, e relataram ainda que eles sentem dificuldades para produzir relatórios que auxiliem a tomada de decisão e não sejam apenas “anotações”. Outra dificuldade se refere à formação de preço dos serviços oferecidos, mais um resultado que demonstra a necessidade de integração entre a contabilidade e os empreendedores.

Diante dos estudos já desenvolvidos, percebe-se que é necessário ter conhecimento sobre o que está acontecendo no negócio nas áreas administrativas e financeiras, além de gerenciar com êxito suas funções, o conhecimento e a aplicação de controles gerenciais e financeiros, que são fundamentais para o crescimento e perenidade do empreendimento.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

A gestão financeira deixa muitos empresários apreensivos, pois o empreendedor tem o foco mais voltado à sua profissão e não para a administração do negócio. Corroborando com essa situação, Lucena, Araújo e Santos (2010) pesquisaram sobre o perfil empreendedor dos cabeleireiros dos salões de beleza integrantes da Associação Paraibana da Beleza e concluíram que muitos deles iniciaram sua empreitada porque tinham experiência na área como autônomos, mas apenas essa experiência não auxilia a tomada de decisão, nem a gestão do negócio.

Ratificando esse entendimento, temos a percepção de Santos, Dorow e Beuren (2016, p. 153): “A tomada de decisão não pode ser apenas baseada na intuição ou experiência do gestor. São necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório”.

Percebe-se que as pequenas e médias empresas precisam definir ações, e traçar objetivos para evitar problemas e até mesmo a falência. Elas devem analisar o ambiente em que estão inseridas. Nesse ponto, temos os aspectos econômicos, sociais, seus clientes, fornecedores, parceiros, concorrente, enfim, uma infinidade de atores que influenciam seu desempenho e sua atitude. Com base nesse aspecto, a adoção de um planejamento estratégico é necessária e eficiente para a compreensão da empresa dentro desse cenário.

Desse modo, a entidade precisa ter direcionamento, controle, maximizar seus objetivos e ao mesmo tempo minimizar suas deficiências. Estudos demonstram que o planejamento estratégico é um método eficaz de gestão empresarial. Mattos (2017) realizou uma entrevista com dez proprietários de salão de beleza e constatou que todos eles sabem da importância do planejamento para sua empresa, entretanto, muitas vezes, esse planejamento não é colocado em prática. A pesquisadora esclareceu que uma das grandes dificuldades é que “as empresas não sabem em qual posição estarão no futuro, pois não sabem onde estão posicionadas hoje” (Mattos, 2017, p. 28-29).

Já Rodrigues (2015, p. 8) aplicou um estudo de caso em um salão de beleza e apurou que a entidade ocupa uma posição mais preocupante do que seus concorrentes, isso porque “[...] possui como principais pontos fracos o mapeamento de processos e a necessidade de um planejamento estratégico bem definido”. Segundo o Sebrae (2016a), é necessário definir algumas etapas para se colocar em prática o planejamento estratégico:

Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa;

Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;

Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “*mitere*”, que significa ‘a que foi enviado’. É a razão de ser da empresa;

Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age (SEBRAE, n.p).

Ainda que o gerenciamento dos salões de beleza com sucesso seja uma tarefa difícil, vale ressaltar que, além de uma boa gestão, esses estabelecimentos possuem obrigatoriedades com leis e normas. Além disso, esforços do governo e das organizações que atuam no setor buscam sempre a profissionalização, visando atrair investimentos e geração de lucros. Assim, com lugar cada vez mais cativo na vida de homens e mulheres, uma vez que estar com boa aparência é o desejo de parte significativa da população, tal crescimento impulsionou a evolução dos regulamentos do setor, chegando atualmente ao marco regulatório, como demonstrado a seguir:

Ano	Lei	Regulamentação
1942	Decreto-Lei n. 4.657	Como não havia regulamentações, a base do empreendedorismo dos salões de beleza era regrada por usos e costumes, como expresso na Lei, em seu art. 4º: “Quando a lei for omissa, o juiz decidirá o caso de acordo com a analogia, os costumes e os princípios gerais de direito”.
2012	Lei n. 12.592	É reconhecido, em todo o território nacional, o exercício das atividades profissionais de cabeleireiro, barbeiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador e maquiador. Vetando exigências como a da habilitação específica e obrigatoriedade do ensino fundamental, conservando as normas sanitárias que tratavam sobre a exigência de materiais e utensílios esterilizados utilizados pelos clientes.
2016	Lei n. 13.352	Alterou a Lei n. 12.592 para dispor sobre a regulamentação e base de tributação do “salão parceiro” e do “profissional parceiro”.

Fonte: Adaptado das Leis n. 4.657 (1942), n. 12.592 (2012) e n. 13.352 (2016).

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRICIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

Como se analisa nessa tabela, de 1942 a 2012, as regras tinham como base os costumes e os princípios gerais do direito para questionamentos desse setor. A partir de 2012, a norma tornou-se mais específica, mas foi a promulgação da Lei n. 13.352, em 2016, que regulamentou os contratos de parceria entre o salão de beleza e o profissional que atua nesse estabelecimento, gerando novos empreendedores. Isso porque, pela nova legislação, o salão é denominado salão parceiro; já o prestador de serviço, que pode ser o cabeleireiro, barbeiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador, maquiador, ou outro profissional dessa área, é denominado profissional parceiro.

A Lei determina ainda que os salões realizem contratos indicando direitos e obrigações das partes envolvidas. Desse modo, devem constar as funções de cada profissional, o percentual que será retido pelo salão por serviço desenvolvido. Ademais, nesse tipo de contrato, o salão é o responsável pela retenção e recolhimento dos tributos do profissional parceiro, que, na maioria das vezes, é um MEI, ou, se recolher o tributo, o profissional deve apresentar o comprovante do pagamento mensal ao salão.

Outra cláusula que deve ser clara é quanto às condições e à periodicidade de trabalho. Já em relação aos equipamentos para o desenvolvimento dos serviços, no contrato deve ser estipulado o que o salão fornecerá e o que o profissional deve trazer, bem como responsabilidades sobre manutenção e higiene desses equipamentos. Destaca-se também que a rescisão pode ser unilateral e o profissional parceiro precisa estar regularizado perante o fisco (BRASIL, 2016).

Esses novos artefatos legais alteraram a disciplina jurídica trabalhista referente a esses profissionais ao criar o contrato parceiro entre o dono do salão de beleza e o profissional, sejam eles cabeleireiro, barbeiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador e maquiador, entre outros. As inovações da Lei do Salão Parceiro oferecem amparo para manter o mercado da beleza aquecido, pois esse setor da economia movimentava bilhões por ano, ainda que se fale em um período de recessão econômica, pois os números desse setor são vantajosos.

É importante destacar ainda que se essa formalização e o contrato não estiverem corretos e dentro das normas legais, e mais, se o profissional parceiro desenvolver atividades diferentes das acordadas, o contrato de parceria dará lugar ao vínculo empregatício com todas as rubricas e valores de direito de um contrato CLT.

CONHECIMENTO E EXPECTATIVA DE APRENDIZADO SOBRE
CONTROLES FINANCEIROS E GERENCIAIS DOS GESTORES DE SALÕES DE BELEZA

Com base na Lei n. 13.352/2016, a forma de contabilização da receita bruta para os salões sofre um grande ajuste, isso porque os valores repassados aos profissionais contratados por meio de parceria não constituirão a receita bruta da empresa contratante para fins de tributação. O salão parceiro deverá emitir ao consumidor um documento fiscal unificado relativo às receitas de serviços e produtos neles empregados, discriminando as cotas-parte do salão parceiro e do profissional parceiro. Por seu turno, o profissional parceiro emitirá documento fiscal destinado ao salão parceiro relativamente ao valor das cotas-parte recebidas.

Diante de todas as mudanças exigidas com o novo marco regulatório, faz-se necessário o levantamento de informações financeiras bem estruturadas que darão suporte à gestão dentro dos processos de saber o que é honorário do salão e honorário do profissional parceiro. Segundo o Sebrae (2016, p. 17), o salão é “responsável pelos pagamentos e recebimentos e repassará ao profissional um percentual do que foi pago pelo cliente”, cabendo, inclusive, a retenção dos “valores relativos a tributos e contribuições sociais e previdenciárias devidas pelos profissionais”, ou seja, o controle agora é necessidade básica para que tais informações sejam apuradas.

Conforme já citado, a partir desse marco regulatório, os salões de beleza ou clínicas de estética, em vez de colaboradores registrados ou informais, podem firmar contratos na figura de profissionais parceiros, melhorando a administração com seus colaboradores, a área financeira e até mesmo a área tributária, tornando seu empreendimento mais lucrativo. Por esse motivo, é interessante apresentar a pesquisa de Silva (2019), que apurou os benefícios da adequação de um salão de beleza para a modalidade de salão parceiro.

Seus estudos analisaram os demonstrativos contábeis e as folhas de pagamento do salão de beleza referente aos anos 2017, 2018 e até abril de 2019. Com base nesses documentos, o autor concluiu que, antes da adoção da Lei do Salão Parceiro, o empreendimento analisado apurava prejuízo e, após essa alteração, tem apurado lucro. O resultado da pesquisa demonstra que o principal motivador para essa alteração entre prejuízo *versus* lucro, foi a redução nos custos com a folha de pagamento, tendo em vista que, a partir do marco regulatório, os profissionais não são mais funcionários ou informais e sim parceiros emitindo nota fiscal de prestação de serviço ao salão. Além disso, houve

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

uma redução nos tributos do Simples Nacional, pois ocorreu uma redução da receita bruta, pois as notas fiscais emitidas por esses parceiros são redutoras da base tributável.

A mudança da legislação, transformando colaboradores ou até mesmo profissionais sem registro em profissionais parceiros, exige controles corretos, por exemplo, a segregação do que é receita do salão e o que é receita do profissional parceiro. E também o acompanhamento sobre o pagamento dos tributos desses microempreendedores, a elaboração dos contratos de parceria, entre outras ações administrativas/financeiras. Sendo assim, os controles gerenciais e financeiros, tão menosprezados por esses empreendedores, se mostram extremamente necessários e interligados a essa nova situação permitida pelo marco regulatório, desde 2016.

É relevante pontuar que os empreendedores devem conversar com seus contadores para que não haja “pejotização”, ou seja, demitir um funcionário com os direitos de CLT e obrigá-los a constituir uma empresa para prestação de serviço como profissional parceiro. O que deve haver é um estudo para readequar a situação diante das novas possibilidades, mas que sejam benéficas a todos os envolvidos e que principalmente, não seja contra a lei. Nesse contexto, essa situação é mais um motivo para que o empreendedor de um salão de beleza conheça sobre controles gerenciais, financeiros e sobre as legislações de seu negócio, e tal conhecimento dará condições para deliberações mais assertivas e dentro dos trâmites legais.

Sabe-se que o gerenciamento e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Uma empresa bem gerenciada é aquela que planeja, se organiza e atua para aproveitar as oportunidades do mercado. Assim, o conhecimento contínuo do gestor é fundamental para garantir a eficácia dessa gestão.

Em relação às pequenas empresas, que incluem a grande maioria dos salões de beleza, a dificuldade encontrada é que tanto os serviços quanto a administração da empresa giram em torno de seu proprietário, ou seja, “todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa” (SOUZA; QUALHARINI, 2007, p. 7). Nesse sentido, a adoção de controles financeiros e gerenciais auxiliaria a tomada de decisão para a continuidade da empresa, claro que com uma metodologia

simplificada, levando-se em consideração o porte e ramo do negócio, auxiliando assim na gestão empresarial. Ademais, as pequenas entidades podem melhorar suas ações realizando parcerias com órgãos do governo, como Sebrae e outras associações, pois elas auxiliam na elaboração de planos de negócios, de *marketing* e, inclusive, no planejamento estratégico (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

METODOLOGIA

A pesquisa fundamenta-se no método indutivo, pois é um procedimento de raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, encaminha-se para noções gerais. Vale ressaltar que o método constitui os procedimentos fundamentais para a compreensão de fatos por meio da ciência (FACHIN, 2017). Assim, conforme ressaltam Marconi e Lakatos (2019), observaram-se os fenômenos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação. Descobriu-se a relação entre eles e, por fim, generalizou-se a relação existente entre fenômenos e fatos semelhantes.

Quanto aos objetivos, podemos classificar a pesquisa como exploratória e intervencionista. Exploratória por “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2019, p. 25), e intervencionista porque busca aplicar a teoria sobre a situação levantada; assim, após planejar, implementar e descrever sobre a situação estudada, “avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação” (TRIPP, 2005, p. 446).

Por sua vez, temos uma abordagem qualitativa, pois considera atributos e aspectos não mensuráveis, mas que são descritos de forma detalhada. Logo, não se utilizam números e sim descrições, percepções e análises das respostas obtidas, todavia, a quantificação pode ser aplicada, mas não é dado nenhum tratamento estatístico a eles (FACHIN, 2017).

COLETA DE DADOS

Para a obtenção das informações, realizou-se uma pesquisa de campo *in loco* em empreendimentos de salões de beleza no Bairro Higienópolis na cidade de São Paulo, mapeados com a ferramenta Google Maps®, considerando um raio de até 800 metros do

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

local em que os pesquisadores desenvolvem seu trabalho. Por sua vez, a escolha por esses salões se deu pelo critério de acessibilidade, ou seja, a escolha dos salões de beleza do referido bairro se deu por conveniência para atendimento de demandas atuais de desenvolvimento local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas, e ter viabilidade para, no futuro, implementarmos projetos de extensão.

Para a coleta de dados, utilizaram-se dois instrumentos: um questionário semiestruturado, combinando perguntas abertas e fechadas, contendo três dimensões:

- 1) Perfil do empreendimento.
- 2) Perguntas sobre o interesse de participação em projetos de extensão.
- 3) Avaliação do nível de conhecimento do gestor sobre as ferramentas financeiras e gerenciais.

Já as variáveis de levantamento sobre as necessidades de conhecimento dos gestores para controle financeiro e gerencial de seu negócio foram obtidas por meio de entrevista com donos de salão em uma primeira abordagem para adesão à pesquisa. O segundo instrumento foi cedido pela FNQ, que desenvolveu uma ferramenta de gestão denominada Modelo de Excelência de Gestão (MEG).

A FNQ é uma instituição de estudo, debate e transmissão de conhecimento atrelados à excelência de gestão. Ela explica que o MEG auxilia o gestor a obter uma visão sistêmica da gestão organizacional e pode ser adotado para todo tipo e porte de empresa. Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no seguinte ciclo:

- i. Plan, que em português significa 'planejar'.
- ii. Do, em português, 'fazer'.
- iii. Check, que significa 'chegar'.
- iv. Learn, de 'aprender', ou seja, planejar, fazer, chegar e aprender.

Dessa forma, o objetivo é estimular a organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre visando a geração de resultados que a tornem mais

competitiva; também estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a empresa. “Além disso, ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento” (FNQ, 2016, n.p.).

Vale destacar que a aplicabilidade da ferramenta MEG foi efetivada em apenas um dos salões que participaram da referida pesquisa. Isso porque se trata de um projeto-piloto, intervencionista, e tal diagnóstico consumiu cerca de quatro horas do respondente, caracterizando-se como um estudo de caso.

Gil (2008, p. 63) explica que o estudo de caso é profundo e exaustivo e que necessita de “de procedimentos diversos para a obtenção dos dados, tais como: análise de documentos, observação e entrevistas. Requer-se também prolongada permanência do pesquisador em campo”.

Por fim, de forma temporal, o referente estudo delimita-se ao ano de 2018, pelo critério de tempo hábil de entrega dos dados de pesquisa. Destaca-se uma delimitação com a escolha do instrumento MEG, tal opção se deu pela parceria com a FNQ para realização da pesquisa-piloto, buscando sua familiarização, socialização e aprendizado entre as instituições.

Dessa forma, ao utilizar o *software* virtual e gratuito, o salão de beleza do projeto-piloto respondeu a um questionário estruturado em três partes com os seguintes objetivos:

TABELA 2 – Questionário MPE Diagnóstico

Parte	Objetivo
I	Retratando o grau de maturidade de gestão de sua empresa em relação ao Modelo de Excelência da Gestão adaptado para a realidade das micro e pequenas empresas, na forma de pontos fortes e oportunidades de melhoria,
II	Destacando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na relação com o meio ambiente, partes interessadas e comunidade em que a empresa está inserida.
III	Informando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que tornam o ambiente organizacional mais favorável à inovação de produtos, serviços, processos e forma de gerir a empresa.

Fonte: Adaptado da FNQ, 2016.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

Esse questionamento busca identificar as necessidades da empresa, bem como definir ações estratégicas para otimizar os processos. Essa análise é feita por meio desse auto-diagnóstico, denominado Micro e Pequenas Empresas (MPE) Diagnóstico.

Ao finalizar a etapa de autoavaliação, a empresa recebe um relatório devolutivo com as oportunidades de melhoria, funcionando como um orientador ao empresário, que conseguem avaliar seus *gaps*, implementar processos mais assertivos e adotar um planejamento mais eficaz, tendo em vista as falhas apontadas.

ANÁLISE DE DADOS

Ao total, foram selecionados dez salões de beleza de diferentes tipos, tamanho e público. Inicialmente formalizou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), descrevendo o projeto e obtendo a adesão à pesquisa, bem como a aplicação do instrumento. Os parâmetros sobre o perfil dos empreendimentos tiveram como base a classificação do Sindicato Patronal dos Salões de Beleza de São Paulo (Sindibeza), apresentando a seguir:

TABELA 3 – Perfil dos Salões de Beleza

Classificação	Parâmetro	Respostas/Pesquisa	
Quanto ao porte	Pequeno porte= 1 a 2 cabeleireiros e às vezes um auxiliar; Médio porte = 3 a 9 cabeleireiros e dois auxiliares; Grande porte = acima de 10 cabeleireiros e mais de cinco auxiliares.	Pequeno porte – 0 Médio porte – 4 Grande porte – 6	
Serviços oferecidos	Tipos ofertados: beleza e estética.	Beleza – 2 Estética – 0 Beleza e Estética – 8	
Público-alvo	Tipos de público que frequentam: Mulheres, Homens e Crianças.	Mulheres – 1 Homens – 1 Crianças – 0 Todos os públicos – 8	
Ano de início das atividades do salão	Ano de abertura do empreendimento.	2006 – 1 2007 – 2 2008 – 2 2013 – 1	2014 – 1 2016 – 2 2017 – 1

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Verifica-se que 40% dos salões, objeto de estudo, são classificados como médio porte e 60% como grande porte. Dos dez estabelecimentos analisados, apenas dois, representando 20%, ofertam somente a modalidade de beleza, enquanto 80% deles, oito salões, ofertam tanto beleza quanto estética. Vale destacar que ambas as atividades necessitam de aprendizado e atualização contínua, pois estão expostas a riscos químicos, assunto que pode impactar negativamente a empresa. Portanto, é importante a avaliação dos riscos do negócio e do impacto que eles possam trazer, para poder mitigá-los.

Ainda sobre o perfil dos salões estudados, 80% deles atende a todos os tipos de público (homens, mulheres e crianças). Por sua vez, apenas dois são especializados, sendo um para o público masculino e outro, apenas para o público feminino. Por fim, o período de funcionamento tem bastante variação, e o mais antigo já está em atividade há doze anos, e o mais recente tem apenas um ano de atividade.

A Lei n. 123, de 2006, conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, também classifica as entidades como microempresa, empresa de pequeno porte e MEI. A microempresa é a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade individual ou o empresário, que fature até R\$ 360.000,00 por ano e que esteja registrada nos órgãos competentes.

A alteração para a pequena empresa ocorre em relação ao faturamento; sendo assim, se faturar anualmente um valor superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00, a entidade é considerada de pequeno porte. Por fim, o MEI é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza, seu faturamento deve ser de R\$ 81.000 anuais (BRASIL, 2006). Essas classificações se encaixam na segregação do Sindibebeza, bem como na tabela apresentada anteriormente.

A segunda questão buscou identificar o interesse, por parte dos gestores, na participação de cursos sobre ferramentas de controle financeiro e gerencial aplicados a empreendimentos. Os dados apontam interesse dos dez salões visitados. Esse resultado confere com pesquisas sobre tendências em educação empreendedora, pois muitas empresas encerram suas atividades por causa de diversas variáveis, como demonstra a pesquisa de Pereira e Sousa (2009) indicando que 22% das empresas fecham antes de completar dois anos e, entre diversas causas, citam falhas gerenciais, despesas excessivas, entre outras.

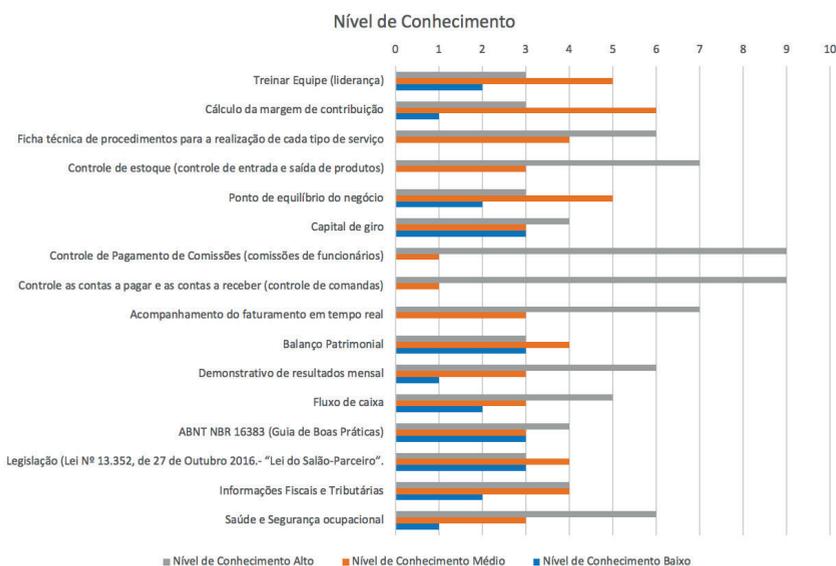
ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

Pinheiros e Ferreira Neto (2019, p. 1) também chegaram à mesma conclusão de que os motivos de encerramento e mortalidade das empresas são vários. Entre eles, os autores citam: “baixa escolaridade e qualificação; falta de conhecimento do mercado em que está inserido; ausência de planejamento estratégico e dificuldades de conquistar e manter clientes”.

A terceira questão buscou mapear se a empresa possui sistema informatizado para controle financeiro, tendo como opção de resposta: (i) sim, (ii) não, mas pretendo implementar e (iii) apenas não. Sete gestores responderam que possuem o sistema informatizado, três responderam que não têm, mas pretendem implementar. Esses dados apontam para uma tendência digital, otimizando processos e facilitando as informações necessárias para o dia a dia de um salão de beleza.

Para o tratamento dos dados coletados no questionário aplicado *in loco*, sobre a identificação das necessidades de conhecimento dos gestores, os dados foram tabulados e organizados em gráficos e tabelas no Programa Microsoft Excel®, utilizando operações estatísticas simples, a fim de subsidiar a compreensão do resultado. Nesse sentido, os respondentes apontam para um nível alto para médio conhecimento dos seguintes temas:

FIGURA 1 – Nível de conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Conforme demonstrado na Figura 1, o conhecimento dos gestores está focado principalmente no controle de pagamento de comissões e no controle de contas a pagar e contas a receber, assuntos que influenciam diretamente no controle financeiro do salão de beleza, assim, verifica-se que 9 dos 10 gestores que participaram da pesquisa possuem nível alto sobre esse tema. Logo depois, o tema que representa 70% do conhecimento em nível alto desses gestores é o acompanhamento em tempo real do faturamento, bem como do controle de estoque.

Os temas voltados sobre os procedimentos para a realização de cada tipo de serviço, demonstrativo mensal e saúde e segurança ocupacional, aparecem com 60% de conhecimento em nível alto desses gestores. Por sua vez, 40% deles, representando quatro gestores, têm conhecimento médio sobre os procedimentos estéticos; mas, quando se trata do demonstrativo mensal e da saúde ocupacional, 30% apresentam conhecimento médio e 10% baixo sobre esses temas. Esses gestores que possuem conhecimento baixo da DRE perdem a oportunidade de avaliar a entidade em relação a seu desempenho, ou seja, a situação de lucro ou prejuízo do empreendimento.

Um novo empate representando 40% de conhecimento alto se refere aos seguintes temas: informações fiscais e tributárias, capital de giro e ABNT NBR 16383, que trata de normas e das boas práticas desse ramo. Por sua vez, em relação às informações fiscais e tributárias, 40% dizem possuir um conhecimento médio e 30% alegam que esse conhecimento é baixo. Já em relação ao capital de giro e às normas da ABNT, três alegam conhecimento médio e três declaram possuir conhecimento baixo, um empate em relação a esses temas.

Os demais temas abordados empatam no quesito conhecimento alto, assim, dos 10 gestores, 3 gestores informam que conhecem bem sobre: cálculo da margem de contribuição, treinamento de equipe, ponto de equilíbrio do negócio, balanço patrimonial e sobre a legislação específica. O conhecimento sobre esses últimos temas é variado em médio e baixo conhecimento.

Dessa forma, 60% deles possuem um conhecimento médio sobre o cálculo de contribuição e 10% demonstram que seu conhecimento é baixo. Já em relação a treinamento da equipe e ponto de equilíbrio, o empate ocorre em 50% como médio e 20% como baixo.

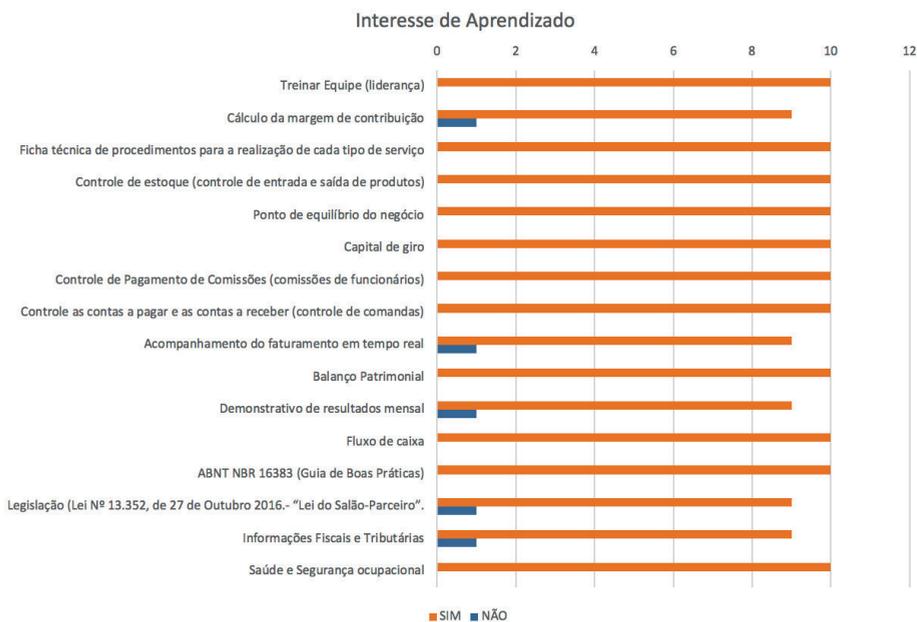
ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABR PESTANA

Por fim, o balanço patrimonial empata com a legislação específica em conhecimento médio, representando 40% e 30% como baixo, ou seja, o conhecimento é raso para assuntos tão relevantes ao ramo estudado.

O resultado dessa pesquisa demonstra que as normas aplicadas ao mercado de salões de beleza e questões financeiras não habituais, e que não são de fácil controle, apresentam de médio para baixo conhecimento dos gestores. Tal resultado corrobora com as pesquisas já realizadas e apresentadas no referencial teórico, por exemplo, de Monteiro e Barbosa (2011), que analisaram sobre a gestão econômica das PME, ou de Pereira e Sousa (2009), que avaliaram sobre os fatores de mortalidade desses empreendimentos. Temos ainda o Sebrae, que apresenta diversas informações sobre esse setor e as demais pesquisas descritas no tópico do referencial.

Por sua vez, a Figura 2 mostra o interesse dos gestores em receber capacitações dos seguintes temas:

FIGURA 2 – Interesse de Aprendizado



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em relação aos interesses de aprender sobre esses temas, verifica-se que 97% dos salões estudados possuem interesse na grande maioria dos temas abordados, mas 3% deles não têm pretensão em se capacitar em áreas técnicas da administração, como cálculo da margem de contribuição, acompanhamento do faturamento em tempo real, demonstrativo do resultado, bases legais como o marco regulatório e conhecimento fiscal ou tributário.

A justificativa para esse desinteresse é que essas informações são de responsabilidade do contador da empresa. Percebe-se, assim, que alguns gestores não têm interesse nos temas ligados à contabilidade do salão, o que é uma fragilidade, pois no curso de extensão deve ser demonstrada a importância do conhecimento desses temas.

Após a finalização dos questionários para os dez salões objeto de estudo, iniciou-se o estudo de caso para a aplicação do instrumento MEG de autoavaliação, um projeto-piloto que possui oito critérios práticos de compromisso com a excelência de gestão, com métricas de critério de pontuação, conforme a tabela a seguir:

TABELA 4 – Fundamentos da Excelência do MEG

Dimensões	Conceitos	Critério de Pontuação
Liderança	Trata da forma como o empresário conduz o seu negócio, define rumos, analisa o desempenho da sua empresa e aprimora o conhecimento dos seus líderes.	15
Estratégias e planos	Trata da definição das estratégias da empresa (caminhos ou rumos escolhidos para se alcançar a sua visão de futuro), do desdobramento destas em metas e planos de ação, incluindo a definição de indicadores de desempenho.	9
Clientes	Trata do conhecimento que a empresa tem dos seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como suas reclamações são tratadas.	9
Sociedade	Trata da identificação dos impactos ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações da empresa e ainda da sua prática de ações relativas à responsabilidade social.	6
Informações e conhecimento	Trata da identificação e uso de informações necessárias para a execução das atividades da empresa, bem como de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria do seu desempenho.	6

(continua)

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

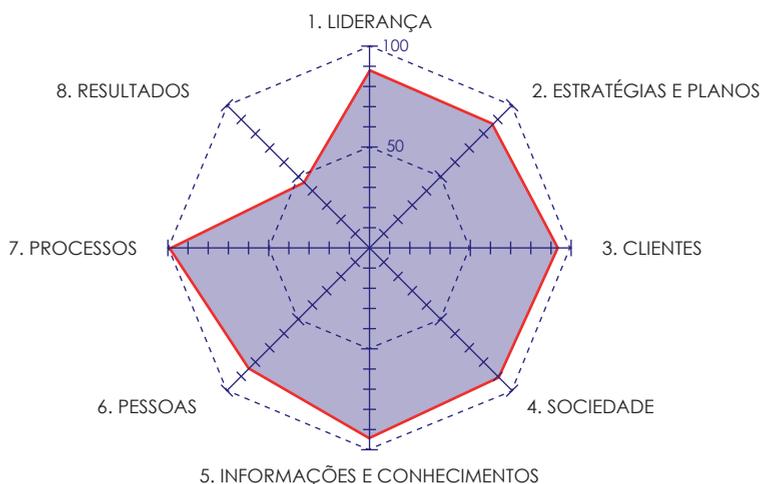
TABELA 4 – Fundamentos da Excelência do MEG

Dimensões	Conceitos	Critério de Pontuação
Pessoas	Trata da estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a fim de melhorar o desempenho das pessoas e da empresa.	9
Processos	Trata da definição e gerenciamento dos processos principais do negócio da empresa (produção, prestação de serviço, manufatura, comercialização) e daqueles necessários para que a sua execução ocorra sem problemas (processos de apoio); bem como do gerenciamento dos seus principais fornecedores e dos recursos financeiros da empresa.	16
Resultados	Solicita os resultados de indicadores de desempenho da empresa relativos a clientes, pessoas, processos e financeiros.	30

Fonte: Adaptado FQN (2016).

O tratamento dos dados coletados pelo questionário do MEG (21. ed.), aplicado *in loco* no salão-piloto, demonstra o desempenho da empresa nos fundamentos dessa ferramenta, conforme Figura 3:

FIGURA 3 – Desempenho da Empresa conforme fundamentos MEG



Fonte: Figura recuperada de MPE Diagnóstico. Relatório de Autoavaliação.

Essa figura demonstra, por meio do relatório de autodiagnóstico, as oito dimensões analisadas pelo *software* com base nas respostas do salão-piloto. De modo simplificado, a figura inicia-se com a (1) liderança, que precisa conhecer a (2) estratégia e os planos de ação da empresa, de modo que atendam também às expectativas de seus (3) clientes e da (4) sociedade que está inserida, e, para isso, (5) informações e conhecimentos são necessidades básicas. O cuidado com as (6) pessoas, entendendo aqui como seus colaboradores internos, bem como a funcionalidade dos (7) processos para atingir os (8) resultados desenhados e orientados pela liderança, fechando o círculo de desempenho fundamental do MEG.

Diante do diagnóstico realizado pelo salão-piloto, a Tabela 4 apresenta, de forma mapeada, os pontos fortes e fracos de cada um dos oito itens analisados:

TABELA 5 – Pontos fortes e fracos, conforme fundamentos MEG

Fundamentos MEG	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liderança	Comportamento ético, investimento em desenvolvimento gerencial e busca de informações para identificar inovações.	Missão e o desempenho da empresa.
Estratégia e planos	Indicadores e metas de estratégia e plano de ação.	Visão e estratégia dos objetivos da empresa.
Clientes	Necessidades e expectativas dos clientes, divulgação dos produtos e serviços, registro de reclamações e análise da fidelização.	Avaliação da satisfação dos clientes.
Sociedade	Exigências legais e impactos negativos ao meio ambiente.	Ações e projetos sociais.
Informações e conhecimentos	Informações para tomada de decisões, melhorias na prática de gestão e informações comparativas para análise de desempenho e melhorias.	Compartilhamento de conhecimento.
Pessoas	Identificação de riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho, bem como ao bem-estar e à satisfação dos colaboradores.	Definição das funções e responsabilidades, seleção e capacitação dos colaboradores.

(continua)

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

TABELA 5 – Pontos fortes e fracos, conforme fundamentos MEG

Fundamentos MEG	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Processos	Padronização e controle dos principais processos do negócio, e controle das finanças da empresa.	Seleção dos fornecedores.
Resultados	Resultados da produtividade no trabalho e margem de lucro.	Satisfação e reclamação dos clientes, capacitação dos colaboradores, resultados relativos a acidentes de trabalho.

Fonte: Adaptado do relatório MEG (2018).

Diante do relatório desenvolvido pelo MEG, verifica-se que a empresa possui pontos fortes no tocante à liderança, como comportamento ético, busca de inovações, entre outros, mas ainda não tem bem definidos a missão e o desempenho da entidade, esse se apresentando como um ponto fraco de liderança. Apesar de ter indicadores, metas de estratégia e plano de ação, a empresa precisa melhorar quanto à sua visão e aos objetivos da entidade.

No campo cliente, o salão-piloto se mostra bem consciente em relação a esse item, mas a melhora contínua sempre deve ser a busca de qualquer empreendimento e, como sugestão, o autodiagnóstico indicou a relação de avaliações com seus clientes, ouvindo a opinião de seus consumidores.

O quarto item trata da sociedade e mostra a preocupação com o meio ambiente que o salão-piloto tem, mas indica como ponto fraco a baixa participação em projetos sociais que impactam de forma direta a sociedade em que o empreendimento está inserido. Sobre informações e conhecimentos, o salão-piloto tem informações para a tomada de decisão, faz uso de comparativos para sua melhoria, mas precisa compartilhar esse conhecimento com os demais integrantes da equipe, de modo que todos atuem da mesma forma.

O item pessoas apresenta o cuidado e a satisfação que a empresa adota com seus colaboradores, todavia precisa definir melhor a função e responsabilidade de cada um, promovendo maiores capacitações ao time. Há padronizações e controles no processo; como ponto fraco, identificou-se a falta de seleção de fornecedores, um item relevante.

Por fim, o item resultados demonstra que a empresa tem conhecimento de produtividade e margem de lucro em suas ações, mas precisa melhorar em relação à satisfação e a reclamações de seus clientes, na capacitação de seus funcionários (como já indicado em outro item) e no gerenciamento de riscos em relação a acidentes de trabalho.

Dessa forma e em análise aos pontos fortes e fracos apresentados na Tabela 5, identificamos que o conhecimento contínuo do gestor é fundamental para garantir a eficácia da gestão, pois se sabe que:

O segmento de salões de beleza sofre de carências estruturais e desafios. Apesar do crescimento de formalizações, das primeiras normas técnicas para salões de beleza e da profissionalização que avança, mesmo que lentamente, existem, ainda, questões a serem trabalhadas para melhoria do ambiente de negócios (SEBRAE, 2016, p. 9).

Além disso, foi possível observar que, ao mesmo tempo que o cenário do setor de beleza é o que mais cresce no País, a falta de conhecimento em gestão e regulamentação específica para salões de beleza é o que expõe os empreendedores, e principalmente os microempresários do setor, aos riscos de falência, conforme Mariani, Guedes, Carvalho, Ribeiro, Silva, Silva, Cavalcante, Damasceno, Farias (2013, p. 5), “[...] haja vista a grande competitividade de mercado e o grande potencial consumidor, exigindo do mesmo conhecimento financeiro, de *marketing* e até mesmo de recursos humanos”.

Mediante os resultados apresentados, o sistema envia um relatório para o gestor contendo um plano de ação, emitindo conselhos e dicas para que possa corrigir e estruturar melhor suas ações, principalmente em relação aos pontos fracos, ou seja, a partir desses questionamentos e da elaboração desse relatório, o gestor será convidado a um exercício de análise sobre seu desempenho no empreendimento, exigindo mais atenção nas ações desenvolvidas e criando possibilidades para evitar o comodismo em relação ao negócio.

A FNQ (2016) esclarece que, ao realizar autodiagnóstico, o gestor é estimulado a alinhamento, integração, compartilhamento e direcionamento que busque valor a todos os envolvidos e que gere resultados a todas as partes interessadas. Foi a essa conclusão que o salão-piloto chegou ao analisar todas as informações recebidas pela ferramenta MEG.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

O Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) ressalta que “O Modelo de Excelência de Gestão tem como objetivo estimular que a empresa em questão tenha respostas e resultados através de uma gestão elaborada e competitiva” (IBC, 2019, n.p).

Diante de todos os pontos apresentados, verifica-se que os salões de beleza possuem um papel relevante na economia, seja pelo potencial de renda, seja por todos os envolvidos. Por outro lado, também se constata que é um setor que precisa se preocupar com as atividades financeiras e gerenciais, além do trabalho técnico. Ao aplicar essa avaliação, o empreendedor se motiva em entender o negócio em todos os seus aspectos, permitindo uma maior maturidade na gestão, compreendendo o mercado em que está inserido. Sendo assim, após a análise dos dados apurados, passam-se às considerações finais deste artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo aplicado buscou compreender qual o nível de conhecimento e o interesse de aprendizado de controles financeiros e gerenciais dos gestores de salões de beleza. Além disso, se propôs a realização de um autodiagnóstico em um dos salões estudados aplicando o instrumento MEG em parceria com a FNQ.

A pesquisa em campo englobou dez salões de beleza do Bairro Higienópolis, na cidade de São Paulo. Segundo o levantamento de dados, 60% dos salões são de médio porte e 40% são de grande porte, dos quais 80% estão voltados para o ramo de beleza e estética e apenas 20% atendem só a parte de beleza. Em relação ao público-alvo, 80% dos dez salões objeto de estudo atendem todos os públicos, 10% apenas mulheres e 10% são voltados apenas para homens, com média de funcionamento de onze anos.

Em relação ao levantamento do nível de conhecimento sobre as ferramentas financeiras e gerenciais, os respondentes apontam para um nível alto de 51,25%, 34,38% para um nível médio e 14,38% para nível pequeno de conhecimento em relação aos temas apresentados. Quanto ao interesse de receber capacitações sobre esses mesmos temas, 95% dos gestores possuem interesse em adquirir esse conhecimento, ou seja, verifica-se uma demanda por projetos de extensão para micro e pequenas empresas no ramo de salão de beleza com o objetivo de divulgação de conhecimento relacionado a controles financeiros e gerenciais.

Por sua vez, os resultados do autodiagnóstico com o salão-piloto, apresentou um mapa de pontos fortes e fracos que possibilitaram ao empreendedor uma visão ampla da sua empresa, permitindo um aprendizado e uma melhora contínua de suas ações. O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) permite uma adequação das práticas de gestão aos conceitos de uma empresa de sucesso, independentemente do tamanho ou ramo. Sendo assim, para o salão-piloto, pode-se concluir que a realização do MEG permitiu analisar os processos já estabelecidos, exaltando seus pontos fortes e trazendo uma reflexão para melhorar e corrigir principalmente os pontos fracos.

Por fim, vale destacar que a intervenção apresentada neste trabalho busca o processo de aprendizagem, de colocar em prática os controles gerenciais e financeiros para o salão-piloto, mas que a pesquisa ainda está sendo construída, pois as ações de conscientização e de melhora nos procedimentos administrativos ainda são alvo dos pesquisadores.

Raupp, Martins e Beuren (2006, p. 3) ressaltam que “o controle pode ser visto, também, como uma maneira de garantir a continuidade da empresa, mantendo a entidade em um rumo preestabelecido”, logo, a pesquisa não se finaliza aqui e deve ter acompanhamento para comprovar sua perenidade.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a pesquisa aplicando a metodologia intervencionista, que busca contribuir de forma teórica, prática/técnica, com abrangência de relevância social para o alcance dentro do setor produtivo e suas associações, levando essa experiência de projeto-piloto para grande escala, de forma a beneficiar um maior número de gestores.

KNOWLEDGE AND LEARNING EXPECTATION ABOUT FINANCIAL AND MANAGEMENT CONTROLS OF BEAUTY SALON

ABSTRACT

The objective of this article is to identify the level of knowledge and the interest in learning financial and managerial controls for beauty salon managers in the Higienópolis neighborhood of São Paulo. We also sought to carry out a self-diagnosis in one of the salons studied using the Management Excellence Model (MEG) instrument in partnership with the National Quality Foundation (FNQ). The research is exploratory.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

tory and inductive, in addition, it was developed in an applied and interventional way, divided into two phases. The first phase covered 10 beauty salons, questioning the knowledge of managers in the managerial and financial area. It was identified that these managers are well aware of payment controls for commissions and accounts payable and receivable. However, they report medium and low knowledge on issues related to working capital, contribution margin, break-even point, good practices for beauty salons, as well as legal norms such as Law 13.352 of 2006, known as the regulatory framework for this segment. On the other hand, when asked about their interest in participating in learning workshops on the same topics, 95% of managers were interested. Given this result, there is a demand for extension projects for micro and small companies (SMEs) in the beauty salon industry, with the objective of disseminating knowledge related to financial and management controls. The second phase focused on the self-diagnosis of a beauty salon, among the ten studied, called pilot salon, that is, a case study for the application of the MEG instrument. The result of this second part disconnected from the pilot's lounge is to adapt to the management concepts related to excellence, while respecting its culture. In addition, the tool allows to align, and share these actions with all those involved, seeking to create value for internal and external users, working on the entity's longevity, as well as the search for a larger specialist. For further research, an expansion of self-diagnosis for other productive sectors and their associations is indicated.

KEYWORDS

Management/financial controls. Beauty salons. PME.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, I. M.; LIMA, I. J. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul-catarinenses. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista. v. 10, n. 3, p. 49-92, 2016. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-/index.php/RMPE/article/view/889>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (Abihpec). *Panorama do Setor 2017: resultados 2016*. São Paulo, 19 maio 2017. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>. Acesso em: 20 mar. 2018.

- BRASIL. *Lei n. 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n. 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n. 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 mar. 2018.
- BRASIL. *Decreto-Lei n. 4.657, de 4 de setembro de 1942*. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Brasília, DF, 1942. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657.htm. Acesso em: 20 mar. 2018.
- BRASIL. *Lei n. 12.592 de 18 de janeiro de 2012*. Dispõe sobre o exercício das atividades profissionais de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador. Brasília, DF, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12592.htm. Acesso em: 20 mar. 2018.
- BRASIL. *Lei n. 13.352, de 27 de outubro de 2016*. Altera a Lei n. 12.592, de 18 de janeiro 2012, para dispor sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza. Brasília, DF, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13352.htm. Acesso em: 20 mar. 2018.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DIAS, B. F.; BARBOZA, L. G. S.; BERTOLINI, G. R. F.; VESCO, D. G. D. Intervenção aplicada a um salão de beleza para adequação dos aspectos financeiros. *International Journal of Professional Business Review* (JBReview), São Paulo. v. 1, n. 2, p. 76-90, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://openaccessojs.com/JBReview/article/view/21/17>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC). Como funciona o modelo de excelência de gestão (MEG)? 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-o-modelo-de-excelencia-de-gestao-meg/>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LUCENA, W. G. L.; ARAÚJO, V. S.; SANTOS, J. K. L. Perfil empreendedor dos cabeleireiros da associação paraibana da beleza e os mecanismos financeiros utilizados na gestão do negócio. *Revista Ambiente Contábil*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v. 1, n. 2, p. 38-54, 20 set. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/1339>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- MARIANI, A.; GUEDES, A. B.; CARVALHO, M. K.; RIBEIRO, G.; SILVA, K.; SILVA, L. O.; CAVALCANTE, J.; DAMASCENO, T. N. F.; FARIAS, S. R. A qualificação administrativa dos profissionais de empresas de estética e beleza. *Revista Científica FACPED Faculdade Padre Dourado*, Fortaleza, v. 4, n.4, jan./dez. 2018. Disponível em: <http://revista.facped.com.br/index.php/rcdr/article/view/52/47>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. *Introdução à contabilidade gerencial*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MATTOS, P. C. P. *Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas: estudo multicasos em salões de beleza*. 2017. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2017. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1782>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO. *Guia de Referência de Excelência da Gestão*. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016. Disponível em: http://desenv.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2019/02/Guia_Filiados.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.
- MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para micros e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 38-59, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194/157> Acesso em: 15 ago. 2020.
- OMURA, H. M.; QUEL, L. F.; OLIVEIRA, P. B. Características comportamentais dos empreendedores do ramo de salão de beleza. *Fórum Integrado de Pesquisas em Administração* – Complexo Educacional FMU, São Paulo, nov. 2016. Disponível em: <https://portal>.

- fmu.br/wp-content/uploads/2018/01/FORUM_FMU_2016_final.pdf#page=66. Acesso em: 25 mar. 2018.
- OYADOMARI, J. C. T.; NETO, O. R. M.; LIMA, R. G. D. de; NISYAMA, E. K.; AGUIAR, A. B. *Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas, 2018.
- PEIXOTO, D. P.; FREITAS, R. R. de. Análise de um projeto de negócio de um salão de beleza: um estudo de caso. *Brazilian Journal of Production Engineering*, Vitória, v. 3, n. 2, p. 113-127, 2017. Disponível em: http://www.periodicos.ufes.br/BJPE/article/view/v3n2_9/pdf. Acesso em: 25 mar. 2018.
- PEREIRA, R. C. M.; SOUSA, P. A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. *SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5943/Pereira_rodriigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 19 mar. 2018.
- PINHEIRO, J. F. D.; FERREIRA NETO, M. N. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 5, n. 7, jul. 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2655/2663>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- RAUPP, F. M.; MARTINS, S. J.; BEUREN, I. M. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 17, n. 40. jan./abr. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100009&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 15 ago. 2020.
- RIBEIRO, J. L. D.; THIESEN, J. P. K.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. *Produção*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 609-624, jul./set. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v23n3/aop_t6_0002_0679.pdf. Acesso em: 19 mar. 2020.
- RODRIGUES, F. T. R. L. Planejamento estratégico: diagnóstico e recomendações para um salão de beleza. 2005. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4027/1/PlanejamentoEstrategico_Rodrigues_2015. Acesso em: 15 ago. 2020.

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS, ÉRICA BORGES FERREIRA,
FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS, GIOVANNA BONTURI OLIVEIRA, THAYNA FABRI PESTANA

- SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios*. Brasília, DF: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Práticas de empreendedorismo para salões de beleza: texto referencial para a relação salão parceiro e profissional parceiro*. Brasília, DF: Sebrae, 2016. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4602d82927d00015cd3a739fc78b01ae/\\$File/7384.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4602d82927d00015cd3a739fc78b01ae/$File/7384.pdf). Acesso em: 19 mar. 2018.
- SILVA, D. F. *Gestão financeira em salões de beleza no município de Cacoal/RO*. 2019. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2019. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2856>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- SILVA, J. C. M. “Salão parceiro”: uma nova perspectiva de custos para os salões de beleza. 2019. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/9253/4/SalaoParceiro_Silva_2019.pdf. Acesso em: 15 ago. 2020.
- SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3, 2007. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007. Disponível em: <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 17 maio 2018.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.